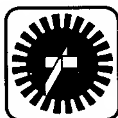
Comité de personal de la Iglesia

Preparado por Marvin Myers,
asesor, Church Staff Section, Church
Administration Department, Sunday School
Board, Nashville, Tennessee.



*Un ministerio del Programa Cooperativo
de la Convención Bautista de la Florida*

©1977 — The Sunday School Board of the Southern Baptist Convention. All rights reserved. Translated and used by permission.

©1977 — La junta de la escuela dominical de la Convención bautista del sur. Todos los derechos reservados. Traducido y usado con permiso.

Introducción—Propósito del Comité de personal de la Iglesia

La finalidad primordial del comité de personal es ayudar a la iglesia en todo lo relacionado a la administración y el manejo del personal. Se incluyen también los procedimientos de empleo, planes de sueldos, beneficios y servicios al personal y requisitos legales.

Las iglesias tienen comités de personal por varias razones y para diversos fines. La iglesia y sus funcionarios deben entender con claridad el propósito y las tareas del comité de personal porque es de importancia vital tanto para los miembros del personal como para dicho comité. Existen iglesias donde el comité de personal supervisa a los miembros del personal y en otras tiene funciones de asesoría.

En algunas iglesias, el comité de personal no tiene ninguna responsabilidad por el trabajo del pastor; pero tiene a su cargo contratar el personal ministerial, el personal de oficina, los conserjes y otros. En otras iglesias, dicho comité es sólo responsable del equipo pastoral, como el ministro de educación, el ministro de música y el director administrativo. En estos casos, uno de los empleados de la iglesia es responsable de contratar y despedir a los demás miembros del personal. Cada iglesia decidirá qué método seguir.

La iglesia se beneficia del trabajo que realiza el comité de personal, aunque el único miembro con sueldo sea el pastor. Se agrega una responsabilidad administrativa cuando se contrata miembros del personal a tiempo parcial o completo.

Deberes del comité

El comité de personal se escoge por recomendación del comité de nombramientos o el comité de comisiones. Consta de tres a nueve miembros (dependiendo de la magnitud de la membresía de la iglesia). Por lo general, se escoge a los miembros por un término de tres años en el cargo, de modo que un tercio de los miembros concluyan su periodo de servicio cada año.

Se sugieren las siguientes tareas para este comité:

1. Recomendar puestos adicionales de personal a la iglesia.
2. Preparar y actualizar las descripciones de empleos y el organigrama.
3. Reclutar, entrevistar y recomendar empleados en perspectiva.
4. Desarrollar y recomendar un programa de sueldos.
5. Desarrollar y recomendar normas y procedimientos.
6. Informar al personal y la iglesia los requisitos legales y del gobierno.

Puede encontrarse una explicación adicional de los deberes anteriores en el libro *Church Officer and Committee Guidebook* de James A. Sheffield, páginas 42-44.

Características de los miembros del comité

Es esencial que el comité de nombramientos de la iglesia escoja sabiamente a los miembros que van a servir en el comité de personal. Algunos aspectos del trabajo parecen técnicos y detallados; sin embargo, las tareas del comité de personal la pueden realizar muy bien hombres y mujeres con buen juicio, objetivos (que se comuniquen bien unos con otros y capaces de tomar decisiones) y que demuestren tener la capacidad muy necesaria de trabajar bien con otras personas. Los miembros del comité deben buscar la voluntad de Dios y pedir la dirección del Señor para el cumplimiento de sus deberes.

El comité debe entender que su actitud básica es representar al personal en la iglesia y viceversa. Por consiguiente, el comité contará con el respaldo y el aliento de la iglesia. Conforme el comité realiza su trabajo, le presentará a la iglesia sus normas, procedimientos y recomendaciones para que se aprueben. Quizás la iglesia quiera decidir darle autoridad al comité para tomar ciertas decisiones que no requieran la aprobación de la iglesia. Por ejemplo, el comité puede programar vacaciones o períodos de ausencia para asistir a conferencias, sin previa aprobación de la iglesia.

Desde luego, el comité es responsable de aplicar las normas y los procedimientos de personal que aprobó la iglesia.

El comité de personal actúa como intermediario entre la iglesia y los miembros del personal. Estará dispuesto a escuchar y tener capacidad para ello, además de demostrar simpatía por las necesidades del personal de la iglesia.

Debe demostrar comprensión y aceptación a los que se encuentran bajo su responsabilidad. Es preciso garantizar lealtad, confianza y confidencia para animar a los miembros del personal a que abiertamente le comuniquen al comité sus necesidades y preocupaciones.

Adiestramiento del Comité de personal

Es necesario desarrollar capacidades y conocimientos básicos para que el comité realice un trabajo eficaz. El presidente de dicho comité es responsable de adiestrar a los miembros del comité. Por consiguiente, colaborará con el personal para planear el adiestramiento de este comité tan importante.

Se recomiendan tres métodos de adiestramiento.

1. *Estudio personal*

   Todos los miembros del comité aprovecharán este método de adiestramiento. Se desarrolla un programa de lectura que proporcione a todos y cada uno de los miembros del comité conocimientos básicos y un buen discernimiento sobre las tareas del comité de personal. Véase la lista de materiales en la última página de este folleto.

2. *Adiestramiento de orientación*

   Este tipo de adiestramiento tiene como finalidad hacer que los miembros del comité se familiaricen con la estructura, el funcionamiento y los procesos implícitos en las tareas eficaces del comité. Durante este adiestramiento, los puntos básicos a tratar son: deberes del comité, relaciones, normas y procedimientos de comisiones de la iglesia, presupuesto e informes del comité.

3. *Adiestramiento a fondo*

   Este tipo de adiestramiento ofrece una preparación especializada en comunicación, tomar decisiones, planear, coordinar y evaluar. Además de este estudio, será bueno dedicar una o dos sesiones a los temas analizados en el adiestramiento de orientación (véase el programa de adiestramiento de una noche, en la página 5) y el capítulo 9, "Desarrollo de capacidades", en el libro *Church Officer and Committee Guidebook*).

Algunos comités utilizarán sólo uno de estos métodos de adiestramiento mientras que otros quizás prefieran una combinación de los tres métodos. Utilice el más apropiado para su iglesia; pero adiestre al comité para que realice adecuadamente sus importantes tareas.

Programa de adiestramiento de una noche

Acciones	Preparación	Materiales
1. Fomentar un estudio de los deberes del comité antes de la primera reunión.	Distribuir materiales a todos los miembros del comité.	Este folleto y el *Church Officer and Committee Guidebook*, páginas 42-44.

2. Analizar los deberes del comité.	Preparar un cartel o una transparencia con una lista de deberes.	*Building and Maintaining a Church Staff,* capítulo 9
3. Informar sobre la organización y describir los deberes de los miembros actuales del personal.	Preparar un cartel o una transparencia que muestre el organigrama actual.	Procedimientos y normas del personal de la iglesia, leyes y reglamentos de la iglesia.
4. Analizar las normas y procedimientos del personal.	Proporcionar copias de las normas y los procedimientos actuales y/o reunir copias de otras iglesias.	*The Development of a Church Manual of Administrative Policies*
5. Analizar las metas para el trabajo del personal de la iglesia para el próximo año.	Permitir que cada miembro del personal escriba metas para llevarlas a cabo durante el próximo año.	Este folleto, secciones sobre deberes y tareas del comité.
6. Tener un informe sobre el reclutamiento, la entrevista y la recomendación de un nuevo empleado.	Pedirle a un miembro que presente un informe sobre los métodos pasados y recomiende otros métodos posibles.	*Building and Maintaining a Church Staff,* capítulos 1 y 2.

Organización del Comité de personal

Para efectuar un trabajo más eficiente, es posible que el comité de personal decida repartir las áreas de trabajo entre sus miembros. En ese caso, cada miembro será responsable de desarrollar el área que se le asigne y utilizará toda clase de materiales, dentro y fuera de la iglesia, para desarrollar su área especial.

Los principales intereses de comité de personal son:

Necesidades futuras de personal
Descripciones de empleos
Reclutamiento de personal
Sueldos y beneficios
Normas y procedimientos de personal
Requisitos legales y del gobierno

Otros intereses del comité incluyen el desarrollo de los empleados y las condiciones de trabajo.

Utilice la hoja de trabajo que sigue para anotar las asignaciones de esas responsabilidades a los miembros del comité.

Comité de personal

Area de responsabilidad	Nombre del miembro
Necesidades futuras de personal	______________
Descripciones de empleos	______________
Reclutamiento de personal	______________
Sueldos y beneficios	______________
Normas y procedimientos de personal	______________
Requisitos legales y del gobierno	______________
______________	______________
______________	______________
______________	______________

El presidente del comité tiene la responsabilidad de organizar el comité, asignar responsabilidades, presidir las reuniones y dirigir, en general, los trabajos del comité.

Trabajos del comité

Recomendar puestos adicionales de personal a la iglesia

Varios indicios señalan la necesidad de crear puestos adicionales de personal. Uno es el crecimiento de la iglesia y la comunidad. De modo ideal, el concilio de la iglesia, el comité de planeamiento a largo plazo o el personal de la iglesia deben estudiar el futuro de la iglesia. Ese tipo de informe proporciona datos sobre los cambios que se esperan producir en los programas de la iglesia durante los próximos años. Esta información es esencial para determinar las necesidades y los cambios de personal. El comité de personal debe tratar siempre de prever el futuro, para lo cual es necesario basarse en los datos que reciba del pastor, el personal y otros comités.

Otro indicio es las presiones motivadas por el exceso de trabajo. El comité de personal y los funcionarios de la iglesia deben colaborar en la realización de un análisis de los trabajos de todos los miembros del personal. Ese estudio indicará la necesidad de ayuda adicional, de una responsabilidad de trabajo más definida y/o la de combinar ciertas tareas. En las páginas siguientes se muestra una forma de análisis de tareas y tiempos y un cuestionario de empleo para utilizarse en el estudio de los puestos existentes.

Otro buen indicio es la pérdida de un trabajador valioso en un campo especial. Y un indicio más es un cambio en la naturaleza del trabajo que puede requerir nuevas capacidades o nuevos conocimientos que no posean los miembros actuales del personal y que no se obtengan en el adiestramiento.

Cuando se proponen ajustes a la organización de personal de la iglesia, el comité de personal debe presentarle a la iglesia tanta información al respecto como sea posible. Este informe se presenta en forma impresa. En la recomendación o informe se anotan los efectos de cambios, adiciones y/o cancelaciones del programa de la iglesia, los presupuestos y la supervisión. Antes de presentarle un informe a la iglesia, el comité de personal debe obtener la participación del personal de la iglesia y otros comités afectados por los cambios recomendados. Por ejemplo, antes de recomendar a un nuevo miembro del personal de la iglesia, se consulta al comité de mayordomía en lo tocante a las finanzas. Otros comités pueden tener intereses creados en el espacio de oficina, los equipos y las instalaciones.

Forma de análisis de tareas y tiempos

Nombre______________________________ Fecha____________

Deberes cumplidos por horas
8:00—8:15
8:15—8:30
8:30—8:45
8:45—9:00
9:00—9:15
9:15—9:30
9:30—9:45
9:45—10:00
10:00—10:15
10:15—10:30

10:30—10:45

10:45—11:00

11:00—11:15

11:15—11:30

11:30—11:45

11:45—12:00

12:00—12:15

12:15—12:30

12:30—12:45

12:45—1:00

1:00—1:15

1:15—1:30

1:30—1:45

1:45—2:00

2:00—2:15

2:15—2:30

2:30—2:45

2:45—3:00

3:00—3:15

3:15—3:30

3:30—3:45

3:45—4:00

4:00—4:15

4:15—4:30

Cuestionario de empleo
(Nombre de la iglesia)

Título del empleo actual ____________________ Fecha ____________

Nombre del supervisor ____

Preparado por ____

1. Función principal: (Resuma brevemente el objetivo primordial de su puesto).

2. Descripción de deberes: Deberes regulares: (Enumere los deberes primordiales que su puesto requiere normalmente).

3. Deberes ocasionales: (Enumere los deberes que realiza algunas veces; pero no en forma regular).

4. ¿Qué tipo de equipos de oficina requiere este trabajo?

Equipos	*Frecuencia de uso*

5. ¿Qué conocimientos especializados requiere este puesto, tales como mecanografía, taquigrafía, contabilidad, corrección de pruebas, preparación de catálogos, archivos, correspondencia, etc.?

6. ¿Requiere este puesto que supervise a otros?
   (Dé los nombres de los supervisados)

7. ¿Qué decisiones importantes toma normalmente la persona que ocupa este puesto, sin aprobación de otros?

8. ¿Qué contactos tiene que establecer con personas de fuera de la iglesia en el desempeño normal de su cargo? (Impresores, distribuidores, vendedores, etc.)

Personas contactadas	*Frecuencia de los contactos*

9. Escriba cualquier comentario adicional que ayude a describir su trabajo.

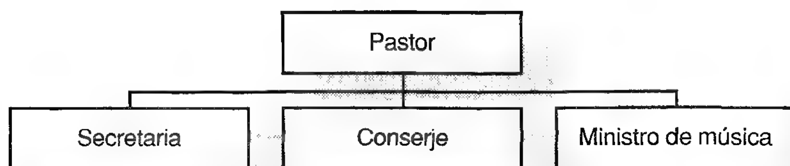
Preparación y actualización del organigrama y las descripciones de empleos

Conocer las relaciones que existen entre los miembros del personal es tan importante como saber cuáles son los requisitos de su trabajo. Un miembro del personal no sólo debe saber lo que le corresponde hacer, sino también qué tipo de relaciones tendrá con los demás miembros del personal. Un organigrama da una representación visual de la organización y las relaciones.

Las características importantes de un organigrama son: (1) agrupamiento de actividades relacionadas, (2) definición y asignaciones de autoridad y responsabilidades, (3) asignación del único supervisor que da instrucciones al empleado y recibe informes de él, (4) balance de las responsabilidades de supervisión y (5) la delegación de autoridad hasta el nivel más bajo.

La finalidad de un organigrama es mostrar en forma visual una organización existente o propuesta. La gráfica mostrará líneas de responsabilidades que les permitirán a los empleados y los supervisores seguir los cauces apropiados de asignaciones y comunicaciones.

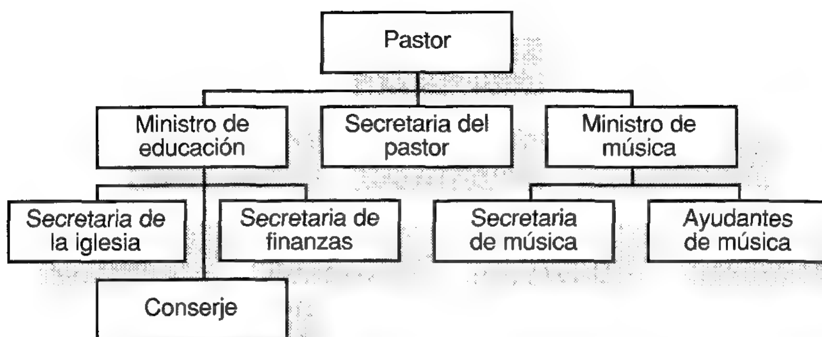
Se proporcionan cuatro organigramas de muestra del personal de una iglesia. Esos ejemplos se presentan como guías para la organización del personal actual en conformidad con sus necesidades individuales y para proyectar el tipo de organización que satisfaga las necesidades futuras de la iglesia.



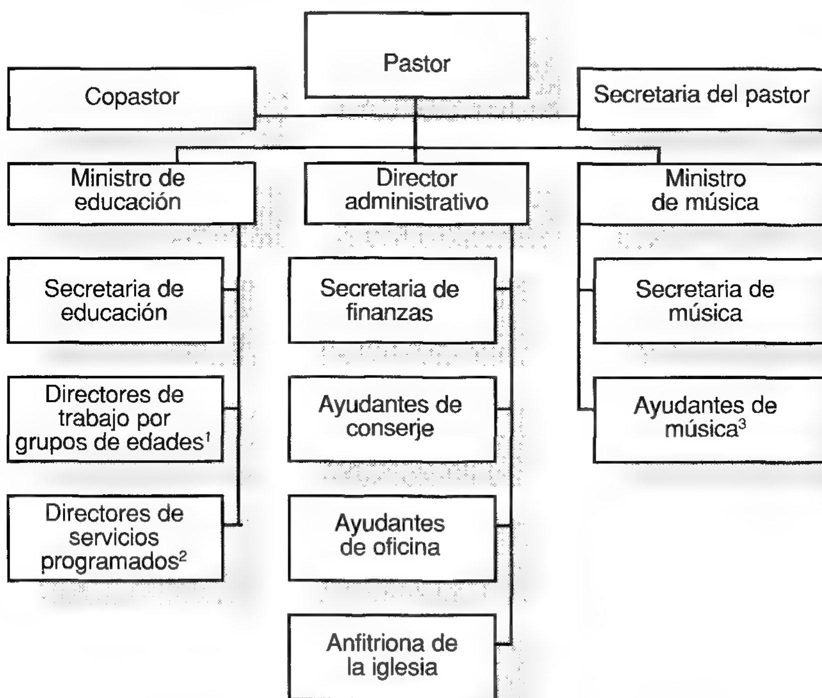
Muestra 1. Organigrama de iglesia para un personal pequeño o un grupo pequeño de empleados a tiempo parcial.



Muestra 2. Organización del personal de la iglesia con un empleado profesional adicional a tiempo completo.



Muestra 3. Organización del personal de la iglesia con dos personas profesionales adicionales a tiempo completo.



Muestra 4.- Organigrama del personal de una iglesia grande.

[1]Directores de tareas por grupos de edades
Director de trabajos de adultos
Director de trabajos de jóvenes
Director de trabajos de niños
Director de trabajos preescolares

[2]Directores de servicios programados
Director de recreaciones
Director de centro de ayudas visuales

[3]Ayudantes de música
Organista de la iglesia
Pianista de la iglesia
Directores de coros por grupos de edades

No puede esperarse que un miembro del personal realice su trabajo de modos que sean agradables y aceptables para la congregación, sin saber qué espera la iglesia que haga. No debe ser responsable de determinar su propio modo de actuar. Tiene que ayudarle a la iglesia a realizar la misión determinada por la congregación. Por consiguiente, es importante tener una descripción del empleo para contribuir a que cada miembro del personal sepa cuáles son las misiones y/o las esperanzas de la iglesia.

Una descripción de empleo es una buena guía para efectuar entrevistas y colocaciones inteligentes, resulta útil para orientar a una persona nueva respecto a sus labores, facilita la evaluación del rendimiento en el trabajo y constituye una base para establecer un programa formal de remuneraciones.

Uno de los principales deberes del comité de personal es ayudar a redactar y desarrollar descripciones de empleos para entender con claridad qué hará cada uno de los miembros del personal, como guías apropiadas para estos últimos. De vez en cuando las condiciones cambian y también las responsabilidades. Las descripciones de empleos se deben revisar anualmente, considerando las capacidades, habilidades y dones, deseos, situaciones variables y necesidades de los miembros del personal y la congregación. El comité de personal estará al tanto de esos cambios y se dedicará continuamente a actualizar las descripciones de empleo y los organigramas.

La congregación debe tener disponibles, en forma impresa, descripciones breves de los puestos del personal, las responsabilidades de trabajo y las relaciones. Esto contribuirá a determinar con claridad cómo trabaja el personal, mostrará quién es responsable y hará que la congregación pueda recurrir al miembro apropiado del personal en busca de ayuda.

Cuando se identifique la necesidad de un nuevo campo de responsabilidades del personal, se redactará una descripción provisional del empleo. Se invita al miembro de personal en perspectiva para que acepte su cargo, entendiendo que se revisará la descripción de su empleo al cabo de cierto periodo específico. Se recomienda una revisión anual de todas las descripciones de empleos. Sin embargo, esta limitación no se aplica necesariamente a los puestos nuevos, porque es posible que se requieran ciertos cambios antes de que transcurra ese lapso.

Una descripción regular de los empleos proporcionará una buena base para utilizar los dones y las capacidades de los miembros del personal con el fin de satisfacer las necesidades actuales, resolviendo todos los problemas que se presenten dentro de un ambiente cristiano.

El siguiente es un buen procedimiento para modificar y/o actuali-

zar las descripciones de empleos con el fin de satisfacer las necesidades:

1. Pedirle al personal supervisor que le haga recomendaciones al comité de personal, utilizando como plazo límite una fecha dada.

2. Analizar los cambios propuestos en conformidad con los objetivos y las necesidades de la iglesia, los trabajos de los miembros del personal y sus problemas singulares, las relaciones públicas y del personal, los efectos de los cambios sobre los programas, las normas y los procedimientos de la iglesia, y la fecha de evaluación.

3. Analizar los cambios con el supervisor de los miembros del personal y luego, con cada uno de estos últimos.

4. Presentarle los cambios a la iglesia sólo cuando estén de acuerdo la mayoría de los miembros del comité y se hayan resuelto satisfactoriamente todos los problemas.

Cada miembro del personal debe tener una copia de la descripción de empleo que le corresponda. El supervisor inmediato de cada persona analizará los cambios. Las iglesias establecerán y seguirán procedimientos para modificar las descripciones de empleos. Los miembros del personal necesitan la protección de esos procedimientos (Si se desea una información más detallada sobre las descripciones de empleos, véase el capítulo 4 del libro Building and Maintaining a Church Staff, de Leonard E. Wedel).

Para obtener muestras de descripciones de varios puestos de personal de la iglesia diríjase a Church Administration Department, Sunday School Board, 127 Ninth Avenue, North, Nashville, Tennessee 37234.

A continuación se da un ejemplo de una de las muestras disponibles de descripciones de empleos.

Descripción de empleo: Pastor
Función principal: El pastor tiene la responsabilidad de proporcionarle a la iglesia dirección administrativa y utilizar sus capacidades de predicación y cuidado pastoral para satisfacer las necesidades de las personas de la iglesia y la comunidad.
Responsabilidades:

1. Predicar el evangelio y dirigir a la congregación en la proclamación del evangelio en la iglesia y la comunidad.
2. Cuidar a las personas y dirigir a la congregación para que a su vez, ésta tenga cuidado de las personas de la iglesia y la comunidad.
3. Dirigir los cultos de la congregación. Trabajar con el grupo de planeamiento de los servicios de la congregación para planear, coordinar y evaluar dichos servicios.
4. Supervisar a otros miembros del personal de la iglesia en conformi-

dad con la organización de personal que aparezca en el organigrama y el manual de organización de la iglesia.
5. Proporcionar dirección para observar las ordenanzas de la iglesia.
6. Dirigir las ceremonias nupciales y los servicios fúnebres.
7. Aconsejar y contribuir a la preparación de los diáconos para el buen desempeño de sus responsabilidades.
8. Ayudar a dirigir el programa completo de la iglesia.
9. Servir como presidente del concilio de la iglesia.

Reclutamiento, entrevistas y recomendaciones de empleados en perspectiva

El comité de personal puede tener la responsabilidad de reclutar, entrevistar y recomendar a todos los miembros del personal o sólo a una porción de ellos. Algunos pastores o supervisores del personal pueden colaborar con el comité para obtener empleados. De todos modos lo más conveniente es que la persona que supervisará a un miembro del personal se encargue del primer contacto y la entrevista de empleo.

Un supervisor guía a un miembro del personal para que realice el trabajo que se le asignó. El pastor es el supervisor general de todo el personal. En las situaciones de iglesias pequeñas, será el supervisor de todos los empleados y oficiales. Luego, a medida que crezca la iglesia, delegará en otras personas la responsabilidad de supervisar a algunos de los miembros del personal. Por ejemplo, puede asignársele al ministro de educación o el director administrativo la supervisión de la secretaria de la iglesia, el conserje y la secretaria de finanzas. Por consiguiente, será entonces la persona responsable de descubrir y entrevistar a empleados en perspectiva para esos puestos.

El reclutamiento implica descubrir a miembros potenciales del personal y obtener información esencial sobre ellos. El trabajo de reclutamiento, entrevistas y recomendaciones requiere una gran cantidad de tiempo y esfuerzo. Cuando el comité de personal esté buscando nuevos empleados, convendrá que lo haga en su propia iglesia. Alguien que esté ya prestando sus servicios como miembro del personal puede estar en condiciones de cubrir el puesto vacante. Asimismo, se pueden encontrar nuevos empleados entre los familiares de las personas que estén trabajando ya para la iglesia (algunas iglesias tienen normas que impiden más de un miembro de cada familia en el personal).

A veces, los oficiales y el comité de personal buscan empleados en otras iglesias. Pueden publicar anuncios en los periódicos o las publicaciones bautistas del estado. Varias convenciones estatales tienen en

la actualidad un servicio de contactos. Quizá el método más antiguo para obtener información sobre miembros en perspectiva del personal sea regar el comentario de la necesidad hasta encontrar la persona. Hable de sus necesidades con otros pastores, miembros del personal y dirigentes estatales y de su asociación.

Descubrir empleados en perspectiva no es una tarea sencilla; pero quizá sea más difícil seleccionar a la persona correcta para cada trabajo. La selección es un proceso prolongado, cuando se toma en consideración a muchas personas. Por lo común, las etapas del proceso de selección son: (1) clasificación preliminar, (2) examen de solicitudes o resúmenes, (3) verificación de referencias, (4) entrevistas de empleo y (5) examen médico.

El comité de personal deberá proporcionar solicitudes, cuestionarios y otros materiales necesarios que ayuden a determinar las capacidades de una persona para cada empleo. Las especificaciones y capacidades para cada empleo en particular las determinará el comité de personal, consultando a los supervisores y la iglesia. Después que la iglesia apruebe un nuevo empleo, el comité de personal determinará qué aptitudes, capacidades y requisitos se necesitan para cubrir ese puesto.

Antes de imprimir una nueva planilla de solicitud de empleo, consulte a la Oficina de Igualdad de Oportunidades de Empleo (Equal Employment Opportunity Office) de su localidad, para saber qué preguntas imprimir o no. Algunas de las preguntas incluidas en casi todas las solicitudes antiguas pueden llevar a acusaciones de discriminación.

Una de las partes del proceso de selección de una iglesia son las entrevistas, cuya finalidad primordial es evaluar las cualidades, obtener información, sopesar los rasgos de personalidad y las motivaciones, y crear sentimientos positivos hacia la iglesia y su administración, sean cuales sean los resultados.

Es útil comunicarse con las personas que dé como referencias un empleado en perspectiva. Esos contactos suelen proporcionar información sobre antecedentes, capacidades y otras cosas relacionadas con el servicio.

Es aconsejable utilizar una forma impresa que diseñen los empleados en colaboración con el comité de personal. La información solicitada incluirá: tiempo de incapacidad por enfermedades, aspecto personal, hábitos individuales y de trabajo, relaciones humanas, realizaciones profesionales, capacidad de dirección, buena disposición para trabajar en equipo, deseo de ir más allá de lo requerido, participación en la denominación, intereses personales y otros datos relativos a las condiciones en el hogar y los antecedentes familiares.

Si no se ha diseñado una planilla impresa especial, escriba en una hoja de papel los puntos mencionados para comodidad de la persona que dé las referencias. Convendrá que envíe también un sobre con su propia dirección y las estampillas de correos que se necesiten. Otra alternativa sería utilizar ese tipo de forma impresa como guía, mientras se obtiene la información por teléfono o mediante un contacto personal directo.

El comité de personal proporcionará a los empleados en perspectiva la información necesaria sobre la iglesia, incluso la historia, el presupuesto, los patrones de crecimiento, el tipo de comunidad, los problemas y los recursos. También sería conveniente proporcionales a algunos miembros en perspectiva del personal los nombres y los números de teléfono de ministros locales y dirigentes estatales y de la asociación. Se dejará tiempo a los empleados en perspectiva para que vean a esos dirigentes cuando visiten.

La entrevista de un empleado en perspectiva se hace en los edificios de la iglesia o en algún otro lugar. A veces, el comité de personal preferirá visitar a un empleado en perspectiva en su iglesia actual u otro lugar de empleo. Esto le dará al comité la oportunidad de ver a esa persona en acción y obtener más datos respecto a su trabajo.

Al recomendar a un empleado en perspectiva, el comité le presentará a la iglesia la descripción del empleo, información sobre la persona, el sueldo y los beneficios, y una recomendación para dar empleo a esa persona a partir de una fecha dada. Es posible que el comité quiera preparar una hoja impresa especial con datos sobre el empleado en perspectiva, con su fotografía.

Desarrollo y recomendación de un programa de sueldos

Un programa completo de sueldos incluye salarios, gastos y beneficios. La administración salarial es importante porque representa una expresión tangible de lo que piensa y siente la iglesia respecto a los miembros de su personal. El comité de personal tiene la responsabilidad de colaborar con los supervisores para recomendar sueldos, gastos y beneficios a la iglesia para su aprobación.

Una buena administración salarial incluye una evaluación del supervisor sobre el rendimiento en el trabajo de cada miembro del personal (en algunas iglesias, el comité de personal ayuda a efectuarla). La evaluación del trabajo se basará en el conocimiento del empleo, realizaciones, planeamiento, iniciativa, actitudes, trabajo en equipo, calidad y cantidad del trabajo efectuado. Otros puntos de evaluación incluirán: capacidades de relaciones humanas, aptitudes administrativas y crecimiento personal. El Church Administration Department,

127 Ninth Avenue North, Nashville, Tennessee 37234 tiene sugerencias de procedimientos y planillas impresas recomendadas para la revisión del rendimiento en el trabajo.

Los sueldos se revisarán por lo menos una vez al año y con mayor frecuencia en el caso de empleados nuevos. Las normas de aprobación relativas a la revisión salarial y la evaluación del rendimiento de trabajo son responsabilidades del comité de personal. Todos los miembros del personal deben saber cuándo serán objeto de revisiones y basados en esas revisiones determinar cuál es su posición.

Hay factores que deben conocer los empleados y el comité al considerar una evaluación del rendimiento en el trabajo o analizar un nuevo empleo. Las personas trabajan mejor cuando saben:

1. Qué se espera de ellas.
2. Cuál es el alcance de su autoridad.
3. Cuáles son las normas para determinar si un trabajo está bien hecho.
4. Cuáles son sus deficiencias.
5. Ante quién son responsables.
6. Cuáles son las recompensas por el buen trabajo.
7. Qué interés demuestran tener por su éxito y su futuro.

Un plan formal de remuneraciones excluye las decisiones relativas a sueldos de las reuniones de negocios llenas de tensiones y las juntas de comités, asegurando que se trate con justicia a todos los empleados.

Un plan formal de remuneraciones se derivará de: (1) descripciones calificadas de empleos, (2) un nivel máximo y mínimo de sueldos; (3) las tasas, los porcentajes o las etapas de aumento en cada nivel que se determinó y (4) las fechas para revisar los salarios y evaluar el rendimiento en el empleo. Si se desean procedimientos más detallados para un plan formal de remuneraciones, véase el libro Building and Maintaining a Church Staff, de Leonard Wedel.

Después de adoptar un plan formal de remuneraciones, los aumentos de sueldos se basarán en el costo de la vida y el buen desempeño. Se informará a los empleados las fechas de evaluación de su rendimiento y las bases sobre las que se evaluará su trabajo. Esto le dará a cada empleado una meta que perseguir y la recompensa prometida cuando la alcance. Un plan formal de remuneraciones tiende a realzar la moral, porque es definitivo y justo.

El comité de personal hará bien en conseguir copias de los estudios de sueldos de personal que se realizaron en las convenciones estatales. Por lo común, esos estudios son gratuitos y se pueden obtener en las oficinas de las convenciones estatales.

Se pueden obtener en: Church Administration Department, 127 Ninth Avenue, North, Nashville, Tennessee 37234, otros dos estudios sobre compensaciones: *Church Staff Compensation Study*, 1977 (10-141), 50 centavos, y *A Compensation Study Among Pastors of Churches with Fewer Than 300 Members*, 1976 (10-144), 50 centavos.

Otro modo de expresar un aprecio tangible a los miembros del personal es mediante la revisión y el realce anual de los beneficios para empleados.

En un programa de beneficios se incluirán los privilegios que tendrán los miembros del personal en cuanto a tiempo fuera de la iglesia para asistir a campañas y convenciones, dirigir conferencias y tener actividades de desarrollo personal.

Entre otros beneficios que se pueden tomar en consideración se encuentran las que siguen:

Plan de seguros de grupo (de vida, hospital y dental)
Desarrollo de empleados
Gastos de mudanzas
Examen médico anual
Plan de retiro
Estado de beneficios durante ausencias por servicio militar
Seguro de incapacitación
Seguro contra accidentes
Bono de Navidad
Seguridad Social
Días de fiesta
Períodos de descanso
Gastos de automóvil
Compensación para vivienda
Permisos sabáticos
Vacaciones
Seguro de viajes
Fianza

Los beneficios para empleados deben ser específicos y se proporcionan en forma escrita (manual) a todos los miembros del personal.

Annuity Board, 511 North Akard Street, Dallas, Texas 75201 proporcionará información referente a los planes de retiros y seguros para ayudar al comité de personal o los empleados. Puede llamar gratuitamente a los teléfonos: (800) 492-2182, en Texas, y (800) 527-4767, en otros estados.

Otras fuentes de información de este tipo son los agentes de seguros locales, los asesores de inversiones, otras iglesias y los asesores profesionales empleados por los bancos.

Desarrollo y recomendación de normas y procedimientos

Todos los miembros del personal merecen y necesitan saber qué se espera de ellos y qué concesiones y beneficios se les proporcionarán. El comité de personal es responsable de desarrollar, recomendar y mantener un manual o folleto que especifique las normas y los procedimientos. Responder por adelantado a las preguntas permitirá ahorrar tiempo y evitar conflictos y malentendidos. Esta información

facilitará un desempeño del trabajo sin contratiempos, elevará la moral y la lealtad, además de fomentar el uso de métodos de administración de personal centralizados en la iglesia. Las normas y los procedimientos se tomarán en consideración de modo muy cuidadoso ajustándose a las necesidades de la iglesia.

El comité de personal presentará a la iglesia las normas y los procedimientos para aprobarlos y adoptarlos, después de analizarlos junto con los miembros del personal y obtener sus comentarios y recomendaciones.

Algunos de los campos que se deben tomar en consideración al determinar normas y procedimientos son:

1. **Ausencias**
   Fallecimiento de un familiar cercano
   Matrimonio
   Razones personales
   Servicio como jurado
   Enfermedad personal
   Citas con el médico o el dentista
   Hospitalización
   Día de elecciones
2. **Aniversario del empleado**
   Duración del servicio
   Premios por servicios
3. **Asesoramiento a empleados**
   Retenciones
   Llegar tarde al trabajo
   Abuso de tiempo libre
   Abuso de permisos por enfermedad
   Violaciones de la seguridad
   Rendimiento en el trabajo
   Chismes y rumores
4. **Prácticas de empleo**
   Aptitudes necesarias para empleos
   Selección y entrevistas
   Periodo a prueba
   Familiares
   Esposos
   Empleo regular
   Empleo temporal
   Recontratar
   Notificaciones de renuncias
   Segundo empleo

Despedir empleado
Retiro normal

5. **Permiso de ausencia**
   Servicio militar
   Maternidad
   Incapacidad temporal
   Universidad y/o seminario
   Permiso de luna de miel
6. **Administración salarial**
   Descripción de empleos
   Sueldo inicial
   Niveles de remuneraciones
   Fechas de aniversarios de grados de pago
   Aumentos salariales
   Avances sobre sueldos
   Transferencia lateral a otro empleo
   Sueldo de recontratación
   Sueldo durante permiso de ausencia
   Tasa de tiempo extra
   Pago por vacaciones no tomadas al concluir el empleo
   Pago de separación si despide el empleado
   Deducciones
   Clasificación de evaluación de empleados
   Sueldo al fallecer un empleado
7. **Generalidades**
   Flores en casos luctuosos
   Ayuda para obtener créditos bancarios
   Pérdidas y hallazgos
   Manejo de máquinas duplicadoras
   Peticiones y contribuciones
   Horas de trabajo
   Zonas para comer
   Hojas y sobres con membrete
   Franqueo postal y estampillas de correos
   Pertenencia a clubs profesionales, cívicos y de servicio.

El libro *The Development of a Church Manual of Administrative Policies*, de Robert A. Young, se ocupa de estos temas.

Cómo mantener informados a los miembros del personal y la iglesia sobre los requisitos legales y del gobierno

En los últimos años, las nuevas leyes relativas a las normas laborales justas, la igualdad de oportunidades de empleo, la seguridad y la salud en las ocupaciones y la seguridad de ingresos de retiro para

empleados, han estado en los labios de muchos patrones, así como también de algunos dirigentes de iglesias bautistas. Muchas de esas nuevas leyes y esos nuevos requisitos afectan en ciertos modos a las iglesias que tienen un personal amplio y programas de expansión.

Es imposible dar en este folleto toda la información y las interpretaciones pertinentes para las iglesias. Lo que se desea es hacer que el lector conozca algunos de los puntos que debe saber un comité de personal y animar a todos a que se mantengan al tanto de nuevas disposiciones. Es probable que en su iglesia hayan personas que, debido a su vocación o actividades de negocios, puedan ayudarle a cumplir los reglamentos legales y del gobierno.

Muchas de nuestras leyes sobre los derechos humanos se promulgaron debido a las prácticas descriminatorias y poco equitativas. En su caso, el comité de personal, podrá dirigir la iglesia para que sea un verdadero ejemplo para la comunidad, no porque las leyes así lo requieran, sino por amor a Cristo. La iglesia debe ser siempre el líder en lo que refiere a los tratos justos y las buenas prácticas de relaciones humanas. Ser cristianos en los tratos con el personal asalariado es la meta primordial del comité de personal.

Los temas que siguen no constituyen de ningún modo una explicación completa ni una interpretación concluyente de las leyes y reglamentos que rigen la administración de personal. Se presentan aquí para que el lector esté un poco mejor informado sobre esos requisitos y reglamentos.

1. Fair Labor Standard Act (FLSA) (Ley de normas laborales justas)

La Ley de normas laborales justas se aplica a las iglesias que emplean a personas que reciben pagos por horas de trabajo. Requiere que se establezca algún tipo de registro con fichas cronológicas que indiquen las horas y el tiempo exacto de trabajo.

Si una persona trabaja horas extras, se le pagará vez y media el salario por hora o se le concederá una hora y media de permiso con pago por cada hora extra del mismo periodo de pago de que se trate. Es importante establecer un sistema eficiente de registro para anotar todas las horas y mantener archivos para consultas futuras.

En 1972, esta ley se amplió para proporcionar sueldos y salarios iguales a hombres y mujeres que realicen trabajos similares. Es posible que su comité necesite realizar un estudio de todo el personal pagado y actualizar las compensaciones, si así se requiere (obtenga más información a este respecto en el Departamento de Trabajo de su estado).

2. *Equal Employment Opportunity (EEO) (Igualdad de oportunidades de empleo)*

La razón de promulgar algunas de nuestras leyes más recientes a este respecto es que muchas organizaciones no daban las mismas oportunidades a todas las personas. El propósito de la igualdad de oportunidades de empleo es proporcionar un trato justo e igual para todos en las prácticas de empleo, sin considerar la raza, el color, la religión (excepto si se requiere para el desempeño de deberes específicos en las iglesias), el sexo o el origen nacional de las personas de que se trate.

Por consiguiente, las iglesias deben examinar con mayor cuidado todas sus prácticas de empleo. Si hay deficiencias, será preciso aplicar un fuerte programa positivo de acción afirmativa. Esto quiere decir que se pondrán a disposición de todos las oportunidades de empleo y avance.

Al evaluar sus prácticas de empleo, una iglesia determinará si el sistema de selección es equitativo, se basa en criterios relacionados con el empleo y si la aplicación de las normas de contraer empleados es estándar para todos.

3. *Occupational Safety and Health Act (OSHA) (Ley de seguridad y salud en las ocupaciones)*

Debido a la gran necesidad que hay en nuestro país de proteger a los trabajadores, se han promulgado leyes para ofrecer protección con el fin de que los lugares de trabajo sean seguros y sin riesgos para la salud.

En 1970 el Congreso promulgó la Ley de seguridad y salud en las ocupaciones: "para asegurar, hasta donde sea posible, que todos los hombres y mujeres trabajadores de la nación tengan condiciones seguras y sanas de trabajo, y con el fin de preservar nuestros recursos humanos". La cláusula de deberes generales de la ley establece que cada patrón: "deberá proporcionar a cada uno de sus trabajadores un empleo y un lugar de trabajo que estén libres de peligros reconocidos que provoquen o tengan probabilidades de provocar la muerte de sus empleados o causar daños físicos graves".

Las iglesias deben examinar las instalaciones, equipos y vehículos para determinar si constituyen un riesgo a la seguridad o salud de cualquiera de sus empleados. Si así fuere, comenzarán inmediatamente a establecer medios y métodos que mejoren las condiciones de seguridad en los lugares de trabajo.

Será preciso establecer un sistema de informes y mantenimiento de registros (si no existe ya) sobre las lesiones y enfermedades relacionadas con el empleo.